# مهارات ومعايير

# الأداء الإداري


الدكتور

**عصام عبد اللطيف**

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية



نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

# حقوق النشر

**مهارات ومعايير الأداء الإداري**

**الدكتور/ عصام عبد اللطيف**



**رقم الإيداع: 1969 / 2015**

**الترقيم الدولي: I.S.B.N:**

**978-977-6494-09-1**

**طبعة 2016**

**يُطلب من:**

**نيو لينك الدولية للنشر والتدريب**

**Newlink_eg@hotmail.com**

**info@newlink2013.com**

**موبايل: 01111184877**

# المحتويات

# مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في

تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



# الفصل الاول

# الإدارة بالأهداف

باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشارا كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر"أوديوم " odiomeالوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق ؛ولم يكتب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.



1 - الإدارة بالهدف

2 - مفهوم الإدارة بالأهداف

3 - أهداف الإدارة بالأهداف

4 - مبادئ الإدارة بالأهداف

5 - خصائص الإدارة بالأهداف

6 - خطوات الإدارة بالأهداف

**الإدارة بالأهداف**Management By Objectives (MBO)

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذا لمدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

**هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهي :**

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
- الربط بين الأهداف عبر المدراء.
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

**مفهوم الإدارة بالأهداف:**

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التى تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع الى " بيتر دركر" في كتابه "The pracrice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل

فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

**أهداف الإدارة بالأهداف:**

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعنى إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

**فالتخطيط:** فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

**التنظيم:** فهو بنية مقصودة من:

ما هو دور كل واحد في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف.

·معرفة الأشخاص لإعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع عمال وأهداف الآخرين.

·مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

**التوظيف:**

فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة) .

**المقابلات**:

- بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.
- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

**ويتضمن التوجيه والقيادة أساسا·**

(الاتصال والدافعية وحل المشكلات واتخاذ لقرارات )

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

**التقويم**

فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

**مبادئ الإدارة بالأهداف** :

**-مبدأ المشاركة_**

وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

**-مبدأ الإلتزام**

و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

**مبدأ تحمل المسؤولية**

:بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك .

**مبدأ رفع الروح المعنوية**

حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

**خصائص الإدارة بالأهداف : و تتمثل في أنها**:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الإنفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

**خطوات الإدارة بالأهداف** :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه: الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها ، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الإستراتجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

**الإدارة بالأهداف فى عشرة مبادئ: -**

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الادارية ويسعى هذا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
3. ان المشاركة فى وضع الأهداف واساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء
4. يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته
5. تعتمد الإدارة بالأهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

-يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه باطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها

-يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدده

-يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائيه -يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطه وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس

-يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ

7 – يجب ان تكون أهداف الوحدات مربوطه بالأهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

8 - الإدارة بالأهداف هو اسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية او لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للافراد

9 - يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والافراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد اساليب الحوافز على نفس المنطق اى ان هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف ) والحوافز

10 - يجبر هذا الاسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الاخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع



# الفصل الثاني

1 - إدارة الأداء

2 - أهداف إدارة الأداء

3 - أهداف تقييم الأداء

4 - عناصر إدارة الأداء

5 - معايير الأداء

6 - إدارة الأداء : خطة تطويرية

7 - تنظيم الأداء الوظيفي

8 - تدريبات لإدارة الأداء

**تعريف إدارة الأداء:**

على انها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها

- ان أي منظمة او مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة
- من اجل تحقيق هذه الأهداف يجب تادية انشطة وبذل جهود للوصول الى نتائج متميزة.
- ان هذا الأداء قد يكون انسانيا صرفا او مشتركا بين الانسان والآلة او بين الإنسان والمادة.
- ان الأداء البشري هو الاساس في توجيه سلوك الآلة او المادة
- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف

• هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي الى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة

• يجب ايجاد الية ادارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة

• قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة

• الأداء يقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد

• قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والا نتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن ان يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الادارية

**أهداف إدارة الأداء:**

• وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات

• اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والاراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها

• تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية

• التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية

• التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط

• توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات

• تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين

**أهداف تقييم الأداء**

• القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات

• تقويم سياسة الاختيار والانتقاء

• تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية

- تقويم سياسة التدريب والتطوير
- تقويم سياسة الحوافز والاجور
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في ادائها

**عناصر إدارة الأداء**

- **تخطيط الأداء ويتضمن :**
  - تحديد الأهداف
  - تحليل الأداء الحالي
  - تحديد الأداء المطلوب
  - تحليل المعايير
- **تنظيم الأداء ويتضمن :**
  - المسؤوليات والمهام
  - قنوات الاتصال
  - اللوائح والقوانين
- **توجيه الأداء ويتضمن :**
  - تبسيط الاجراءات
  - الارشاد
  - التغذية العكسية
  - تصحيح الاخطاء
  - ملاحظة التقدم
- **تقييم الأداء ويتضمن :**
  - القصور في الأداء

- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالافراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول الى تحسين أداء الافراد والمنظمة

**معايير الأداء**

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق اهمها :

- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الابداعي
- ترتيب الاولويات حسب اهميتها ودرجة صعوبتها
- وضع اولويات ضمن الاولويات
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل
- مناقشة المعايير مع المديرين

ويشير معيار الأداء الى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب

وتمثل معايير الأداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول الى افضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الاغراض او القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

**تحليل الأداء**

ان اسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل اسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول **ويوجد اسلوبان لهذا الامر هما :**

- اسلوب العلاج التشخيصي
- اسلوب العلاج السريع

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب ان يتوفر بالمدير

**عدة شرط اهمها :**

- ان يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق
- ان يمتلك مهارات التعامل مع الافراد لبناء الثقة معهم
- خلق الثقة والمصداقية لمواجهة البحث عن الحل الافضل
- القدرات التنظيمية
- الكاريزما القيادية للمدير
- القدرة على الابداع والابتكار لوضع حلول مناسبة
- الشجاعة المناسبة
- القدرة على تبصر الاشياء

**خطوات تحسين الأداء**

- ما المشكلة ؟؟؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟
- ما الذي يجري الان ؟؟؟
- ما الذي تريده ان يحدث ؟؟؟
- ماهي نتيجة القصور في الأداء؟؟؟
- ما هي الاسباب والحلول الممكنة ؟؟؟
- ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

## تقييم أداء المديرين

**يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل اهمها :**

- المبادأة
- الالمام بتفاصيل العمل واجراءاته
- التيقظ للتكاليف
- الصحة والحكم الشخصي
- امكانية التقدم
- القدرة على التعامل مع الاخرين
- ربحية العمل الذي يديره المدير
- معدل دوران البضاعة
- خدمة الزبائن
- تحسين طرائق العمل
- تخفيض التكاليف
- تحسين الوضع السوقي للسلعة
- تقليل معدل الوقت الضائع
- صورة المدير بين اقرانه
- سمعة المؤسسة في المحيط
- مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
- كم سيارة يستخدم ؟
- كم سكرتيرة لديه ؟
- كم يغير فرش مكتبه مرة خلال ولايته الإدارية؟
- هل يمثل عامل القدوة في الالتزام ؟
- كم موظف عنده يستطيعوا ان يكونوا مدراء في حال تم نقله ؟

## إدارة الأداء : خطة تطويرية

تهدف الشركات والمؤسسات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع، وباعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع مناحي النشاط في الشركة أو المؤسسة .

إدارة الأداء (Performance Management) تعتبر إحدى الأنشطة الإدارية الحيوية والهامة التي تهدف إلى تهيئة تواصل مستمر بين الموظف ورئيسه المباشر في العمل ، بهدف الوصول إلى فهم واضح ودقيق لما يجب انجازه على صعيد العمل، فهي تعتبر نظام متكامل ومستمر لا يخص فترة معينة، يعود بالفائدة العامة على كل من المؤسسة والمدير والموظف على حد سواء .

بيئة العمل متشابكة و متشعبة ، فكثيرا ما يعاني الانجاز من مماطلة في لأداء، عدم تسليم العمل في الوقت المحدد، إلقاء اللوم على الآخرين بسبب قلة الانجاز، عدم وضوح الفكرة والتعليمات الموجهة من قبل المدير أو المشرف إلى الموظف وغيرها الكثير من سيناريوهات التي تواجه بيئة العمل ، السؤال الذي يجب طرحه : ماذا يتوجب على المشرف أو المدير عمله في هذه الحالة؟ الجواب: إدارة الأداء . يجب عليك كمشرف إيجاد أسباب عدم قيام الموظف في العمل الموكل له ، فمن المحتمل أن فكرة وطريقة إنهاء العمل ليست واضحة بالشكل الكافي له أو أنه يحتاج وقت أكبر لإتمام المهمة أو يحتاج إلى أدوات مساعدة أو تدريب يخص العمل لإتمامه بالوجه المناسب ، في النهاية لن تحصل على أي انجاز مرضي من قبل الموظف إلا في حالة معرفة الأسباب التي تعرقل العمل الخاصة بالموظف .

يجب فحص مشاكل الأداء عن طريق عملية إدارة الأداء فهي تعد الوسيلة الأمثل والأسهل في حل و المحافظة على عدم تسرب الموظفين من العمل للبحث عن فرصة عمل أخرى وذلك عن طريق دراسة الأدوات المناسبة والوقت الذي تحتاجه المهمة للانجاز بالإضافة إلى تدريب الموظف المستمر لرفع كفاءته و تطويره وظيفياً.

ستتمكن كمشرف أو مدير من تدارك المشاكل الخاصة بالأداء وتوفير إدارة للأداء ناجحة بالإضافة إلى شعور الموظفين براحة من جراء تطوير بيئة ووسائل العمل.

**وذلك عن طريق تتبع الخطوات الهامة والمتعلقة بإدارة الأداء وهي ملخصة بالشكل التالي :**

1) الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء، عادة ما يعتبرها المدراء مضيعة للوقت ولكن بالحقيقة بمجرد وضح الهدف التطويري الأول لها ، سيقل الوقت المطلوب لإدارتها بشكل تلقائي، مع الحرص على إشراك الموظفين فيها للحصول على نتائج أفضل. وتكون عن طريق :

1. تعريف الهدف من الشركة و المسؤولية و المهمات الخاصة بها.
2. تعريف أهداف الانجاز والأداء مع حساب النتائج المترتبة عليه .
3. تعريف كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في الشركة ومسؤولياتها و أهدافها.
4. تحليل أداء الموظفين الحالي كل على حدة ، مع وضع تقرير خاص بكل موظف في ملفه الخاص

ويمكن توسيع دائرة التقييم لأداء الموظف بشكل أوسع عن طريق زملاء العمل والزبائن وغيرهم.

5. تحديد الأداء المطلوب لانجاز العمل على أكمل وجه في الوقت و الكفاءة المطلوبة.

6. تحليل المعايير المطلوبة لتطبيق ما تقدم عرضه مع دراسة فرص التطبيق مع الكوادر الموجودة.

7. عقد اجتماع لتقييم أداء الموظفين على أن يكون بشكل يومي أو على فترات معينة للبحث في مستوى أداء الموظفين وتقييم انجازاتهم.

8. العمل على إيجاد وتطوير خطة تطويرية وتدريبية للموظف إذا لم يكن أداءه على مستوى التوقعات.

2 ) **تنظيم الأداء الوظيفي :**

1. عن طريق تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة بكل موظف.
2. تحديد قنوات الاتصال والمراجعة لكل موظف .
3. وضع اللوائح والقوانين بشكل واضح ومفصل .

**3 ) توجيه الأداء الوظيفي عن طريق :**

1. الإرشاد الوظيفي الذي يقوم بتوجيه الموظف إلى كيفية وطرق الانجاز المتوقعة منه.

2. التقييم المستمر من قبل الموظفين لطبيعة العمل والوسائل المتاحة له يمكن تسميتها بالتغذية العكسية.

3. العمل على تصحيح أي خطأ قد يطرأ أو ينتج عن طريقة العمل.

4. قياس التقدم في العمل و الانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة والقيام بأية تعديل حين الضرورة.

**4 ) تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام :**

1. تقييم المهارات المتوفرة في الكادر الوظيفي مع مقارنتها مع المهارات المستهدف والتي يجب توفرها في نفس الكادر.

2. مراقبة وتوثيق الأداء بشكل مستمر لكل موظف مع الاحتفاظ بجميع الملاحظات في ملفه الخاص .

3. مكافأة السلوك الايجابي و المتقدم حسب المعايير التي تم دراستها لتـ عزيز وضمان التقدم المستمر نحو الأهداف الخاصة والعامة لكل من الموظف والشركة ككل .

الخطوات السابقة الذكر والخاصة بإدارة الأداء إذا تم تطبيقها بدقة من قبل المدير ستؤدي حتما إلى زيادة

إنتاجية الموظف وتحسن أدائه بالدرجة المطلوبة للتقدم قدما باتجاه تحقيـق أهداف الشركة و تميز إنتاجها وبالتالي تعظيم الأرباح .

**تدريبات لإدارة الأداء**

وهو موجه لأي فرد يدير الآخرين. إن كنت مديراً لأول مرة أو مرشداً متمرساً أو مديراً لبرنامج أو مدير لبرنامج أو مدير الدائرة فإن هذا الإرشاد سيزودك بمعلومات مفيدة وخطوة تلو الأخرى يتم وضع خطط الإرشاد وحول عملية إدارة الأداء.

**وتدخل في نطاق عملية إدارة الأداء:**

1. تأسيس مهمات عمل محددة.

2. كتابة وصفة العمل والمسؤولية لتطوير استراتيجية أولية وتطبيق معايير الأداء.

3. مناقشة أداء العمل مع الموظفين وتزويد التغذية الراجعة بالتحسين والتطوير اللازمين.

4. وضع تقييم الأداء السنوي.

5. تخطيط لأداء متطور وأهداف متطورة للعاملين.

يساعد هذا الدليل على تدبُّر الأداء من أجل وضع الخطة والنتائج التي إما أن تلاقي الأداء من أجل وضع الخطة لهم والنتائج التي إما أن تلاقي أو تفوق توقعاتك. سوف تتعلم كيف تعمل وتتعاون مع موظفيك من أجل:

1. التعريف ووصف وظائف العمل المهمة للموظفين بالإضافة إلى مهمة المنظمة.

2. التعرف وتعريف الإستراتيجيات الأولية الملائمة لوظائف الموظفين المهمة والتي تدعم أهداف المنظمة.

3. تطوير معايير مناسبة للأداء وواقعية.

4. تقديم واستلام تغذية راجعة سلوكية مُساعدة حول الأداء.

5. كتابة وإرسال تقييم أداء بنّاء.

6. التخطيط للدراسة وتطوير الفرص للدعم و تحسين أو بناء لعملية الأداء الحالية.

**تعريفات:**

1. إدارة الأداء ... هي عملية اتصال مستمرة تتضمن كلاً من مدير الأداء والموظف في:

2. التعرف ووصف وظائف العمل المهمة ومقاربتها إلى المهمة وأهداف المنظمة.

3. تطوير معايير أداء مناسبة وواقعية.

4. إعطاء وتسلُّم التغذية الراجعة حول الكفاءة.

5. كتابة وإرسال تقييم أداء بنّاء.

6. التخطيط للدراسة وتطوير فرص لدعم وتحسين أو بناء على أداء الموظف.

7. الموظف ... هو الشخص الذي تتم إدارة كفاءته.

8. معايير الأداء ... وهي تصريحات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية عمل ما بشكل جيد.

9. الإعلام الأداء ... وهي عملية تقييم، و تلخيص وتطوير كفاءة عمل الموظف.

10. دائرة المصادر البشرية ... هي دائرة المصادر البشرية في داخل نطاق الدائرة.

11. المرشد المختص ... هو مدير الأداء وهو رسمياً المرشد المعيّن من قبل المنظمة.

**نظرة شاملة حول إدارة الأداء.**

يعكس تطور إدارة الأداء كنموذج جديد في إدارة المصادر البشرية، تغييراً في تشدد في المنظمات في إصدار الأوامر والمراقبة للوصول إلى نموذج ميسر من القيادة. وقد رافق هذا التغيير اعتراف بأهمية ربط أداء الموظفين والمؤسسة إلى الإستراتيجيات أو الأهداف طويلة المدى والمهمات الموسعة للمنظمة ككل. ويستنبط الموظفين الأهداف والغايات من دوائرهم والتي تقوم في المقابل بدعم المهمة وأهداف المنظمة.

توفر عملية إدارة الأداء فرصة للموظف ومدير الأداء لمناقشة أهداف التطوير وإنشاء خطة مشتركة لتحقيق هذه الأهداف. ويجب أن تساهم خطط التطوير في الأهداف التنظيمية والنمو المتخصص للموظف.

**أولاً :الوصف الوظيفي والخطة الإستراتيجية**

تُعد كتابة الوصف الوظيفي عملية آلية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتتألف الخطة الاستراتيجية من رسالة المنظمة والتعريف بالأهداف المتعلقة بمهمة المنظمة بالإضافة إلى أولويات استراتيجية ضرورية لتحقيق كل هدف. وتتعلق مهمة تحقيق هذه الأهداف والإستراتيجيات الأولية بالوظائف الأساسية للوصف الوظيفي.

**الوصف الوظيفي:**

قبل الإعلان عن شاغر العمل يتم اعداد وصف وظيفي. وبعد تعيين الموظف يصبح الوصف الوظيفي أساساً لتقييم أداء الموظف.

وتعد مرحلة كتابة الوصف الوظيفي عملية نظامية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتسمى هذه العملية " تحليل العمل "، ويزود الوصف الوظيفي الأسس اللازمة للإجراءات والمقاييس المتعلقة بالأداء.

**ويحدد الوصف الوظيفي ما يلي:**

1. الوظائف أو المهمات المحددة للعمل.
2. الوظائف والمهمات التي تُعد مهمة.
3. نسبة الوقت الذي ينقضي على أداء كل وظيفة.
4. المهارات، المعلومات والقدرات المطلوبة لأداء العمل بنجاح.
5. المتطلبات الجسدية والعقلية للوظيفة.
6. الشروط الخاصة بالتوظيف.
7. مستوى الإرشاد المتلقى والممارس.

يجب على مدير الأداء أن يناقش الوصف الوظيفي مع الموظف خلال الأيام الأولى من عمله.

**الخطة الإستراتيجية:**

تتألف الخطة الإستراتيجية من رسالة المنظمة والتعريف بالأهداف المتعلقة بمهمة المنظمة، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الأولية الضرورية لتحقيق كل هدف. وتصف الرسالة السبب الأساسي لوجود منظمتك أو دائرتك. وتعرّف الأهداف بالنتائج التي ستعرّف لاحقاً بالمهمة، وتضع الإستراتيجية الأولية الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه النتائج. التخطيط الإستراتيجي هي عملية حركية عادة ما تشكل فاصل بين سنة إلى سنتين.

سيقوم كل موظف بمساهمة معينة لتحقيق الأهداف وقد يكون مسئولا عن تحقيق بعض الإستراتيجيات الأولية المحددة وذلك مساعدة لهذه الأهداف. وذلك لضمان استكمال الأوليات، وتسمى هذه المسؤوليات ويتم تحديد تاريخ أدائها.

وعلى مدير الأداء أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف السنوية والإستراتيجيات الأولية التي تكون ضمن مسؤولية الموظف عند وصف الوظيفة ووضع المعايير لكفاءة العمل وإعطاء المعلومات الراجعة حول الأداء والإعلام بالكفاءة السنوية والتخطيط لتعليم الموظف والتدريب والتطوير

**لماذا يحاول الكثيرون تفادي إدارة الأداء؟**

**هل هذا السؤال هام ؟**

قطعاً، وبكل تأكيد، فالمهم يأتي أولاً. فإذا لم تتناول العوامل التي قد تجعلك تقاوم تنفيذ إدارة الأداء، فأنت، على الأغلب، تماطل. وينتهي معظم المدراء لأن يصبحوا على درجة من المهارة في عدم القيام بإدارة الأداء، بحيث لا يقومون بها مطلقاً، وذلك على الرغم من حث جماعة الموارد البشرية لهم

باستمرار. ولعل الأكثر أهمية هو أن نعرف لماذا قد لا يضع الموظفون ثقتهم في هذه العملية، أو يتملكهم الخوف منها. وإذا كنا سنقيم علاقات الشراكة لتحسين الأداء، فيلزمنا أن نعرف لماذا يشعر الناس بعدم الارتياح، وماذا يسعنا أن نفعل حيال ذلك.

### مقاومة المدراء

لعلك أفضل منْ يقرر لماذا ينتابك شعور بعدم الارتياح تجاه إدارة الأداء وتقدير الأداء. ومع ذلك، فإليك بعض الأسباب التي يوردها المدراء عادة:

- النماذج والإجراءات التي تلزمني المنظمة بالتقيد بها ليس لها أي معنى – فما هي إلا كمّ هائل من العمل الكتابي عديم الجدوى.

- ليس لدي الوقت الكافي لذلك.

- أكره الدخول في جدال مع الموظفين. فبغض النظر عما أفعله، فإن الموظفين يشعرون أنني أهاجمهم. إنها مسألة غير سارة على الإطلاق.

- لدي مشكلة في تقديم التغذية الاسترجاعية للموظفين، وحتى في معرفة ما يقومون به. فليس بوسعي مراقبتهم طوال الوقت.

النماذج والإجراءات ليس لها أي معنى. تصر الكثير من المنظمات على التزام مدرائها بأسلوب وجدول محددين، وبمجموعة من النماذج لا تناسب كافة المواقف والأوضاع. وقد لا تطلب مطلقاً مشورة أولئك المدراء حول ما يجدونه مفيداً. فأنت إذاً لم تكن تدرك القصد من إجراء ما، فمن الصعب أن تحفز نفسك للقيام به. ولكن هناك بعض الحلول لهذه المشكلة، قد لا تكون حلولاً مثالية ولكنها تؤدي الغرض المطلوب:

فإذا كنت عالقاً ببعض النماذج أو بطريقة لا تميل إليها فلا تيأس. فليس هناك نظام إدارة أداء خال من العيوب مطلقاً! وعندما تركز على إدارة الأداء كوسيلة للتواصل وتأسيس العلاقات، فعندها يصبح الشكل الفعلي لطريقة نقل المعلومات أقل أهمية. وبناءً عليه، اعمل على توضيح توقعات العمل مع كل موظف، واخلق جواً من الثقة للعمل جنباً إلى جنب، أدخل الموظفين في العملية كشركاء، وركز مناقشتك على تحسين أداء كل واحد منهم، وسوف تنجح – بغض النظر عن النظام المتبع.

( وإذا كنت في وضع يجعلك تسهم في تقديم معلومات للبرامج على مستوى المنظمة، فقد ترغب بإشراك المدراء في تصميم ذلك النظام).

لا يوجد وقت! أجل، إن إدارة الأداء تحتاج للوقت. ولكن عندما يسوق المدراء حجة " عدم توفر الوقت الكافي لعمل ذلك"، فلأنهم يجهلون على الأغلب ما يمكن أن تقدمه لهم إدارة الأداء. وهنالك مفهوم خاطئ

ولكنه شائع، بخصوص هذه العملية، مفاده أنها تدورحول النقاش بعد وقوع الحدث، وأن القصد منها رصد الأخطاء والأداء الهزيل بعد حصولهما. ولكن ليس هذا هو جوهر إدارة الأداء. فهي لا تعنى بالتفتيش أو البحث فيما حصل لتوجيه اللوم لجهة معينة فقط، وإنما تعنى بالحيلولة دون حدوث المشكلات وتحديد معوّقات النجاح قبل أن تصبح مكلفة.

وهذا يعني أن بوسع إدارة الأداء التوفير من الوقت المخصص لعملية إدارة الأداء. فعندما لا يكون لدى الموظفين رؤية واضحة لما يتوقع منهم القيام به، ومتى، وبأي مستوى من الإتقان، فإنهم يميلون لإشراك مدرائهم في مسائل كان باستطاعتهم التعامل معها بأنفسهم. أو أنهم يرتكبون الأخطاء لأنهم يظنون أنهم يعرفون ما يفعلون وهم في حقيقة الأمر لا يعرفون. وعندما يتخذ الموظفون قرارات غير ملائمة، فإنهم يتسببون بتطاير الشرر أو ما يشبه حرائق

الغابات، مما يستدعي تدخل الإدارة. وهذه المرحلة التي تستنفذ الكثير من وقت الإدارة – أي التدخل في مواقف هي في غنى عنها، ومكافحة تلك الحرائق.

وعلى حد قول الإعلانات التجارية، بوسعك أن تدفع الآن، أو تدفع أكثر فيما بعدو فإن إدارة الأداء هي استثمار للوقت بطريقة مباشرة للحيلولة دون وقوع مشكلات، وإتاحة المجال أمامك لعمل ما بوسعك عمله أنت فقط.

الخشية من المواجهة. معظم الناس لا يحبذون المواجهة، والخلاف، والمجادلة. ويظهر المدراء قلقهم حول مدى صعوبة تناول مشكلات الأداء، كونهم يشعرون أن الموظفين سيدافعون عن أنفسهم، مما يشير لاحتمالية تأزم الموقف.

**قد يحدث هذا أحياناً، لكنه ليس مقياساً، ولا يجب أن يكون كذلك للأسباب التالية:**

- عندما يرى الموظفون أن عملية إدارة الأداء قد صممت لمساعدتهما بدلاً من إلقاء اللوم عليهم، فسيكونون على الأرجح منفتحين ومتعاونين.

- لا يجب أن تكون مناقشة الأداء حكراً على المدير، الذي يطلق أحكامه على الموظفين. بل يجب تشجيع هؤلاء على تقييم أنفسهم. وعلى المدير والموظف تبادل وجهات النظر حول الأداء، فغالباً ما يكون الموظفون أكثر انتقاداً لعملهم من المدير.

- إذا نظر المدراء لإدارة الأداء كشيء يعملونه للموظفين، فعندها تصبح المواجهة أمراً لا مناص منه. أما إذا اعتبروها نوعاً من المشاركة، فإن ذلك يحد من تلك المواجهة.

- إدارة الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل، وإنما تتناول الإنجازات والنجاحات والتحسين. علماً أن التركيز على هذه الأمور الثلاثة يحد من المواجهة، وذلك لأن المدير والموظف ليسا على طرفي نقيض.

- عندما تظهر المواجهة أو تتأزم، فمرد ذلك عادة إلى تفادي المدراء التعامل مع مشكلة ما حتى تتفاقم. إذ أن التعرف المبكر على المشكلات يساعد كثيراً في حلها.

وهكذا، فبينما يعد قلق المدراء من المواجهة أمراً مفهوماً، فإن ذلك الخوف يرجع عادة لاعتبارهم إدارة الأداء وسيلة للمواجهة. صحيح أن الأمور قد تتطور أحياناً على نحو غير محبب، ولكن إذا قمت بتوفير الجو الملائم، واستخدمت بعض مهارات العلاقة بين الأشخاص، فسوف تقلل على الأغلب من الخلاف والمواجهة.

مشكلات التغذية الاسترجاعية والمراقبة. يشتكي بعض المدراء من عدم قدرتهم على تقديم التغذية الاسترجاعية لأفرادهم، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للتواجد معهم ومراقبة ما يقومون به يومياً. إنها نقطة جيدة. فأنت لا تستطيع الوقوف هناك ومراقبتهم، لأنه ليس لديك الوقت الكافي – ولأنك ستدفعهم بذلك إلى الجنون. لذا، اجعل كل موظف خبيراً بشأن عمله وأدائه.

قد تستدعي بعض المواقف النادرة مراقبة الموظفين أثناء عملهم. إلا أن دورك في معظم الأحوال لا يتمثل بإطلاق الأحكام عليهم، وإنما بمساعدتهم على تقييم عملهم بأنفسهم.

فلست بحاجة للمراقبة طوال الوقت، ولا للحصول على كافة الإجابات. بل إنك سوف تعمل سوياً مع كل واحد من الموظفين للتوصل إلى تلك الإجابات.

**مقاومة الموظفين**

حيث أن المدراء هم موظفون أيضاً. فإنك تعرف مسبقاً بعض الأسباب التي تشعر الموظفين بعدم الارتياح تجاه إدارة الأداء، وذلك لأنك مررت بنفس الظروف أيضاً.

وكمدير، فأنت مسؤول عن جعل موظفيك يشعرون براحة أكثر تجاه هذه العملية. وعليه، فما الذي يشعر الموظفين بعدم الارتياح؟ فكّر فيما يلي:

- معظم الموظفين تعرضوا لتجارب إدارة أداء هزيلة، وربما مع مدراء آخرين.

- ما من أحد يحب التعرض للانتقاد. ولعل الموظفين قد مرّوا بمواقف، حيث لم يعطهم مدراؤهم أية تغذية استرجاعية حتى جاء موعد المراجعة السنوية، ثم انهالوا عليهم بالنقد واللوم. وهذا ما يدفعهم للشعور بالضيق.

- عندما لا يعرف الموظفون ما هو الشيء المتوقع، ينتابهم شعور بالرهبة. وإذا كان الحال كذلك، فهذا قد يدفعهم أيضاً لاتخاذ موقف عدواني أو دفاعي.

لا يدرك الموظفون غالباً ما هو القصد من إدارة الأداء، أو لا ينظرون لها باعتبارها شيئاً فيه فائدتهم.

تذكّر الآن أن مسؤوليات عملك تتضمن تعليم الموظفين، بحيث يدركون كيف أن بوسعهم الاستفادة من العملية. وتذكّر أيضاً أن عدم الارتياح في البداية هي مسألة طبيعية ويمكن التغلب عليها.



# الفصل الثالث

# الإدارة الإستراتيجية

## الإدارة الإستراتيجية

**مقدمة:**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عمومًا فكرًا استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

**وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:**

1. مرحلة التصميم.
2. مرحلة التطبيق.
3. مرحلة التقييم.

**أولاً: مرحلة التصميم:**

ـ ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

ـ وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

**ثانيًا: مرحلة التطبيق:**

ـ تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين

بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

**ثالثًا: مرحلة التقييم:**

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

**الإدارة الإستراتيجية :**

هناك الكثير من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لكثير من علماء الإدارة، يُعرّف (Ansoff) الإدارة الإستراتيجية (strategic management)

بأنها: "تصور المنظمة (الشركة – المنشأة (لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ."..

فعملية الإدارة الإستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري؛ إذ تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة -الاقتصادية على سبيل المثال – ذات الأثر طويل الأجل.. وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية، والقيمة المضافة لهذه المنظمة، وللاقتصاد الوطني، ومن ثم المجتمع ككل .

ومن خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن أن نقول: إن الإدارة الإستراتيجية.. هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاًمراجعة وتقويم تلك القرارات .

وثمة فروق واضحة بين المدير الإستراتيجي والمدير غير الإستراتيجي– في المنظمة الاقتصادية والشركة الصناعية :

### المدير الإستراتيجي:

يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية، فهو يقوم – بمساعدة الفريق المتعاون معه– بمسح البيئة الخارجية والداخلية لشركته، وتقع على عاتقه عملية وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالة شركته، وأهدافها، وسياساتها التنفيذية، ثم يقوم بعملية الرقابة على التنفيذ، ومن ثم تقييم

النتائج.. فهو المسؤول الأول عن إدارة الشركة ونجاحها أو إخفاقها، طالما آلت إليه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الشركة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية ..

ويتميز المدير الإستراتيجي عن المدير غير الإستراتيجي **بعدة خصائص أهمها** :

1-درة المدير الإستراتيجي على فهم ما وراء الأحداث..! دون أن يتأثر بظواهر الأمور وعلاماتها البارزة !..

2-قدرة المدير الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الحاسمة – لما يتمتع به من معرفة شاملة، وخبرة عالية؛ إذ انطلقت عملية التخطيط من عنده - بالسرعة المطلوبة دون تردّد أو خوف من خطر متوقع .

3-المدير الإستراتيجي صاحب رؤية واضحة لشركته ككل، ولكل مرحلة من مراحل العمل، ولكل منتج تنتجه الشركة .

4-المدير الإستراتيجي يميل إلى التفكير العميق، وطرح الأسئلة الهادفة بدلاً من الأجوبة الصحيحة .

5-المدير الإستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي الذي يتبعه المدير غير الإستراتيجي، هذا الأسلوب التقليدي المبني على السيطرة، والتسلسل الرأسي الآمر، بل يتبع المدير الإستراتيجي أسلوب عمل الفريق الواحد، فهو يشرك كل من له صلة بعمل ما.. يشركهم في صياغة الأهداف وتطويرها وطرق تفعيلها !..

6-المدير الإستراتيجي يرى العمل وحدة واحدة متكاملة.. ويوازن بين احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، ويتخذ في شأن تلك الاحتياجات القرارات المناسبة والفعّالة.

ومما لا شك فيه أن إدارة أية منظمة) شركة – منشأة) - سواء كانت هادفة أم غير هادفة للربح – تواجه الكثير من المشكلات الإدارية، والتي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وواضحة لحلها، وهنا تلجأ المنظمة إلى

السياسات السابق إعدادها لترشدها إلى كيفية التعامل مع هذه المشكلات ومن ثم حلها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها .

فوضع السياسات والإستراتيجيات الإدارية، يُعدّ أمراً جوهرياً بالنسبة للمنظمة؛ إذ تهدف المنظمة من وراء ذلك إلى السياسات العملية، والمبادئ الجوهرية التي تمكنها من اتخاذ القرار السليم، وفي الوقت المناسب . فعندما يستند المديرون الإستراتيجيون للمنظمة على سياسات واضحة، ورؤية واضحة لأهداف وغايات المنظمة، يتمكنون من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بين أيديهم، سواء في ظل الظروف العادية، أو في ظل ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية المتنوعة والمتطورة والمتحدية، وهذا يزيد من كفاءتهم، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة .

ونجاح المنظمة في إنجاز أنشطتها، وتحقيق أهدافها لا يتحكم فيه فقط ما تملكه من موارد مالية، وبشرية، بل يساهم فيه أيضاً ما تملكه من قوة تنظيمية وإدارية ذات مستويات عليا من الكفاءة، وهذه القوة ترتبط بأساليب وإستراتيجيات إدارية واضحة المعالم، ممكنة التنفيذ، ثاقبة الرؤية .

وتبرز الحاجة أيضاً إلى أهمية وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية في عصرنا هذا، وذلك كضمان للبقاء والاستمرار لشركات دولنا النامية، في مواجهة الظاهرة المتنامية المسماة بـ (العولمة) والتي غيرت الكثير في عالم الأعمال، فلا مجال ولا مكان للشركات التي لا تأخذ بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي لوضع سياسات وإستراتيجيات ذات تأثير فعّال ليكون لها دور في المنافسة الشرسة، التي تسعى من خلالها شركات الدول المتقدمة إلى الهيمنة على الأسواق العالمية .

ومن هذا يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية للأعمال أصبحت خياراً إستراتيجياً يفرضه الواقع الإقليمي والعالمي..! فالإدارة العليا ملزمة الآن وأكثر من أي وقت مضى، بأن تأخذ بالإدارة الإستراتيجية، كي تستطيع أن

تواجه التحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم إنجاز أنشطتها، وتحقيق أهدافها.

أصبح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية مع ومن خلال التفكير الاستراتيجي احد الأسس الهامة للتفرقة بين المؤسسات والدول المتقدمة وغيرها من المؤسسات والدول المتخلفة واصبح معيار اً للتفرقة بين المنظمات الناجحة المستقرة الرابحة الرائدة وغيرها من المنظمات الفاشلة المضطربة الخاسرة التابعة ومن ثم اذا ما رغبت الدول والمؤسسات المتخلفة الانتقال من هذه الحالة الى حالة التقدم والرقى ،لا بديل إمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية .

وترتكز الإدارة الإستراتيجية على مقومات أساسية في مقدمتها التوصيف الدقيق المتكامل المستمر لواقع المؤسسة وضمان التعرف الصحيح لحقيقة ظروف المؤسسة داخليا ولخصائص البيئة الخارجية ،ويتطلب ذلك ضرورة الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق مدخل النظم عند دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ،وكل هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية إمام المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من تنمية مواردها وتحقق أهدافها في ظل بيئة إعمال ديناميكية معقدة متغيرة مركبة مضطربة صاخبة

ومن خلال التعريف للمنظمة سيتم التعرف على انه لم يعد إمام المنظمات في بيئة الإعمال المعاصرة بديلاً عن الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية

### تعريف المنظمة

هي كيان نظامي ينشأ بهدف الاستمرار والنمو والاستقرار وتحقيق الريادة والتميز من خلال توفير وتنمية الموارد واستخدامها في تقديم منتج

لإشباع حاجة حقيقية في بيئة إعمال ذات خصائص محددة وبما يحقق مصالح الإطراف ذوى العلاقة بها وذلك في ظل أطر أخلاقية وقيمية تحكم السياسات والأنظمة وعلاقات عمل المنظمة الداخلية والخارجية

وتأسياً على هذا التعريف للمنظمة فان منظمات الإعمال إمام مستجدات وتحديات المعاصرة يجب ان توفر متطلبات تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية بما يمكنها من اكتشاف وتنمية وخلق الفرص وحسن استثمارها مع قدرتها على تحديد ما لديها من نقاط قوة وتنميتها وحسن توظيفها ،هذا بجانب الدراية والوعي بتلك القيود والتهديدات المحتملة او المتوقعة والاستعداد والتجهيز للتعامل معها وكذلك تحديد مالديها من نقاط ضعف في امكانياتها والعمل على معالجتها وتحسينها بل ويمتد دور الإدارة الاستراتيجية ليمكن المنظمة من تحويل عديد من القيود والتهديدات الى فرص يمكن استثمارها وكذلك تحويل عديد من نقاط الضعف الى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الاعمال المعاصرة، الآن ذلك يتطلب انظمة وسياسات ومناخ عمل يدعم مهارات الابداع والابتكار وينمي منهج التفكير الاستراتيجي والعقلية الاستراتيجية والشخصية المتوازنة لدى أعضاء المنظمة

ولكى تطبق المنظمات منهج التفكير الاستراتيجي وتمارس الإدارة الاستراتيجية ،يجب عليها ايضا ان تراجع مالديها من سياسات وانظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وتتأكد من مرونتها وديناميكيتها لتمكن افرادها من حسن التعامل مع المواقف والتفاعل مع مستجدات وتحديات بيئة الاعمال المعاصرة

وتجدر الاشارة مرة اخرى الى ان تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية لايقتصر على الإدارة العليا للمنظمة ، وانما هي

مسئولية جميع اعضاء المنظمة في كافة انشطتها التسويقية والانتاجية والمالية وفي مجالات الموارد البشرية والامداد والتموين وغيرها من انشطة المنظمة

واجمالاً.. فان الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة من خلالها تكون المنظمة على دراية كاملة ودقيقة بكل شيْ يتعلق بها او له علاقة بها بشكل او بأخر فمن خلال عملية الإدارة الاستراتيجية تكون المنظمة على وعي بخصائص بيئة اعمالها وما بها من فرص او قيود وتهديدات.

**استراتيجية الإدارة :**

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

**القرارات الاستراتيجية:**

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

**القرارات الإدارية:**

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

**القرارات التشغيلية :**

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير.

**التخطيط الاستراتيجي:**

يعنى التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة .. وهكذا.

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لابد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن أهم هذه الافتراضات **ما يلي**:

-إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.

-تحليل الجماعات الأخرى التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.

النظرة الشاملة للعوامل المحيطة خلال فترة (سنوات قادمة)

- تدعيم الاتجاه الدعوي للمنظمة.

- تحديد معدلات الأداء المأمول تحقيقها.

- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.

- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.

-مراجعة مهام وأعمال المنظمة.

-أهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم أسلوب المنظمة.

**الإدارة الاستراتيجية**

هى مجموعة من القرارات والنظم الادارية التى تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission فى الأجل الطويل فى ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقاتها بالقوة والضعف

التنظيمى Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders

**الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي**

المؤسسات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال في المبيعات والأموال

بعض المدراء لا وقت لديهم لوضع أهداف لوحداتهم الإنتاجية

قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهور المشكلات يعطي انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجي في أذهان المدراء

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق

بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ ( أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً

بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولاتمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

### نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم مانشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة **تمثلت في:**

- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- خلق جو عمل جديد.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة الإشرافية.
- ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال **الأفكار التالية:**

- التخلي عن البيروقراطية.
- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
- اعتماد مبدأ شركة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

**وقد كانت أهم مرتكزات نجاح ( ويلش ) أنه :**

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.
- اعتمد مبدأ إغناء القرار الاداري فألغى ثلثي المناصب الادارية وهذا لايعني الغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب اذا فهمت على أساس كونها أدواراً ادارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.
- اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى الى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الى العاملين معهم.
- اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال: ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمركية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات

التي لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

احدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجرووواليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

**ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة؟**

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ماقاله الدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر :( هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

وبصوة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة **تتمحور في:**

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تتغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

**يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا**: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

**العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي**

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لاوقت لديهم من أجل ذلك.

ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

### أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الاداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لايمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit business str agic) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الاخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

### المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

### أنواع القرارات في المنظمات:

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة،

وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

**وعلى سبيل المثال:** فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يتملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

استراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية

هل إعداد الاستراتيجية "التخطيط الاسترايجي" مسئولية فردية أم جماعية؟ سؤال حير كثيرين من المهتمين بالإدارة الاستراتيجية، والباحثين في أغوارها.

فالبعض يرى أن التخطيط الاستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لابد من اقتصاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة استراتيجياتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة، ونوعية الاستجابات الاستراتيجية المطلوبة.

ومن ثم يمكننا القول بأن المسئولية عن التخطيط الاستراتيجي هي مسئولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين، سواءً في مرحلة تصميم الاستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها، بل يرى جي. مور أنه "قد يشمل

فريق التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية".

**ويوضح الجدول التالي ملخصاً للجهات الرئيسية المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي ومهام كل جهة على حدى:**

| النشاط | الجهة المسئولة |
|---|---|
| •التصميم والمتابعة والرقابة | • مجلس الإدارة ورئيسه. |
| •التنفيذ والمتابعة | • العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذين. |
| •المساعدة والمعونة وجمع وتحليل البيانات | • فريق التخطيط أو إدارة التخطيط إن وجدت. |

**أ. مسئولية مجلس الإدارة ورئيسه:**

تنطلق الشرارة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.

وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجية أو "Strategic Planning Culture".

**وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها رئيس مجلس الإدارة في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية:**

1. يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.

2. يكون مسئولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسئولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.

3. ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.

4. يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات الخاصة بها.

5. إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية "مع أعضاء مجلس الإدارة" للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.

6. الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

7. تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.

8. مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.

9. متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.

10. يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

11. يتلقي تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.

12. يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ كما يقترح مكافأة في حالة الإجادة.

13. التدخل من خلال المجلس في حالة مواجهة الشركة الأزمات أو الكوارث.

وقد حاول كثير من علماء الإدارة الإستراتيجية تلخيص تلك الأدوار، حيث يرى كل من سي. باكون و جي. بروان أنها تتلخص في ثلاث أدوار رئيسية وهي المراقبة والملاحظة، التقييم والتأثير، المبادرة والتحديد، بينما يرى طومبسون وستركلاند أن الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة متمثلاً في رئيسه يحوي مجالين وهما المراجعة المستمرة للتوجه الاستراتيجي، وتقييم المهارات القيادية الاستراتيجية للمدراء على مختلف المستويات.

**ب. مسئولية العضو المنتدب في التخطيط الاستراتيجي:**

1. اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطة أسهل في التنفيذ.

2. تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

3. الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالهم وتصعيدها إلى رئيس مجلس الإدارة.

4. قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل، ووضعها موضع التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة.

5. رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات.

6. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواءً موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.

7. توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.

8. التحدث باسم الشركة وتمثيها فيما يمس الخطط الاستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.

9. محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.

10. مساءلة ومتابعة المسئولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.

11. دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسئولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.

12. تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيًّا واقتصاديًّا وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.

13. تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها.

14. تبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.

15. خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.

16. الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء التنفيذ.

**ج. مسئولية المدير التنفيذي:**

تتعد المستويات التنفيذية للمديرين، وكل مدير تنفيذي مسئول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو المسئول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للشركة ككل.

وتعتبر تلك الإدارة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي يتحدد في ضوئها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها، حيث ينظر إليهم مرؤوسيهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب الناجحين منهم.

**د. مسئولية مدير التخطيط:**

تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو لائحة التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنيًّا في التخطيط وجمع الخطط الجزئية "الفرعية" في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد أهداف وسياسيات واستراتيجيات وخطط الشركة، ويمكن تلخيص مسئولياته فيما يلي:

1. إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة.

2. إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة؛ بحيث تتضمن شرحًا مبسطًا وكاملًا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.

3. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.

4. مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط والانتهاء منه.

5. مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.

6. مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع:

- الأهداف العامة للشركة.
- السياسات والإجراءات والقواعد.
- استراتيجيات الشركة.

7. مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.

8. مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.

9. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

10. تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.

11. استخدام النماذج العملية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.

12. متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

وختامًا فإن مسئولية التخطيط الاستراتيجي تحتم على الشركات والمؤسسات اليوم أن تقوم بتنظيم هيكلها الوظيفي بالشكل الذي يتيح تعاونًا بناءً ومثمرًا بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة

**إعداد الخطة:.**

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة م الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة ، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في

الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

**العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:.**

**[1] الوضوح.**

**[2] المرونة.**

**[3] المشاركة في وضع الخطة:**

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

**[4] مراعاة الجانب الإنساني:**

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

**[5] دقة المعلومات والبيانات:**

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

**[6] الإعلان عن الخطة:**

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

**مراحل اعداد الخطة :.**

**أولاً : مرحلة الإعداد :.**

**وتشمل**

1. تحديد الأهداف.
2. جمع وتحليل البيانات والمعلومات: وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
3. وضع الافتراضات: والإجابة عن كل التساؤلات.
4. وضع البدائل وتقويمها.
5. اختيار البديل الأنسب.
6. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

**ثانياً : مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة**

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

**ثالثاً : مرحلة التنفيذ**

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

**رابعًا : مرحلة المتابعة**

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ

[1] مراجعة الخطة نفسها

[2] مراجعة التنفيذ

]3] الظروف الخارجية

معوقات التخطيط

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2. اتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6. القيود الحكومية.

7. عدم مراعاة التغير في الواقع.

8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

**_أهمية التخطيط**

قد يتساءل متسائل عن مدى أهمية التخطيط في الحياة فنرد عليه ونقول له أن التخطيط أمر حتمي في الحياة لا غنى عنه ونسرد له تسعة أسباب تجعل من التخطيط أمرا حتميا في الحياة :

1. **صاحب الرسالة مخطط :**

فالشخص الذي نجح في وضع رسالته ورؤيته في الحياة لا بد وأن يحول هذه الرؤية إلى أهداف واضحة ثم يضع خطة محكمة لتنفيذ هذه الأهداف وذلك لأنه يريد أن يتوجه بكل قوته نحو هدفه مباشرة ويريد الوصول بأسرع وقت ممكن ولا يكون ذلك إلا بالتخطيط لهذه الجهود قبل عملها وكما

يقول براين تريسي " كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر لك 10 دقائق في التنفيذ ، وهذا يعطيك 1000٪ من العائد المستثمر من بذل الطاقة " .

ولذلك فالتخطيط هو خير معين لك للنجاح في الوصول إلى أهدافك وكما تقول الحكمة " ليس تحديد الهدف هو أهم ما في الأمر ، الأهم هو خطة السعي وراء تحقيقه والالتزام بهذه الخطة " ، بل هو أساس النجاح وكما هي الحكمة الشهيرة التي تقول : إذا فشلت في التخطيط فقد خططت للفشل " .

ويذهب أحد حكماء الإدارة ستيفن إيه. بريتان إلى أبعد من ذلك حيث يجعل التخطيط هو السبيل الأوحد للنجاح فيقول " يمكننا الوصول إلى أهدافنا فقط من خلال خطة نعتنقها بشدة ونعمل على تنفيذها بقوة ليس هناك طريق آخر إلى النجاح " .

فالتخطيط يقسم حياتك إلى مراحل ومحطات تقف عند كل محطة منها لتراجع نفسك وتقيمها ويعينك على ترتيب الأولويات ويجعلك تقسم وقتك على وفق هذه الأولويات وبدون التخطيط تصبح الحياة "ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى االهدف بعيد المنال"

**2. تعدد الأدوار يفرض ذلك :**

فصاحب الرؤية له عشر جوانب لرؤيته كما ذكرنا في كتابنا السابق صناعة الهدف ويتنقل بين العديد من الأدوار في الحياة من أب إلى أخ إلى زوج إلى صاحب عمل إلى موظف إلى داعية إلى رجل عمل خيري إلى مطور لنفسه إلى غير ذلك وبالتالي لا يمكن القيام بهذه الأدوار جملة واحدة بدون وجود خطة محكمة تنسق بين هذه الأنشطة وتجعلها تتكامل معا وتجعل الحياة نسيجا واحدا متكاملا متداخلا مع بعضه بعضا ، أما بدون الخطة تتضارب

الأنشطة وتتضارب الأولويات ويغرق الإنسان في بحار الضغوطات الطارئة ويجد نفسه يبتعد شيئا فشيئا عن رؤيته وعما كان يريد أن يفعله في الحياة .

### 3. الاستخدام الأمثل للموارد والأوقات :

فالتخطيط يؤهلك لاستغلال أي مورد في حياتك الاستغلال الأمثل واستخراج أقصى طاقة منه كما يجعلك تستغل وقتك الذي هو أثمن مورد تملكه الاستغلال الأمثل .

### 4. يقلل من الأزمات :

ففي التخطيط تتنبأ بالمشكلات وأبرز العوائق التي ستعيقك عن تحقيق هدفك وبالتالي تستعد مبكرا لذلك وتضع كل الاحتمالات والاختيارات لمواجهة هذه المشكلات والتغلب على هذه العوائق مما يقلل من وقوع الأزمات من الأصل ، فالتخطيط لا ينتظر وقوع المشكلات لحلها بعد ذلك بل يتنبأ بمواطن الأزمات ويضع السبل لتجنبها قبل وقوعها وحتى عند وقوعها يكون الشخص مستعدا لها من قبل فيتصرف براحة بال وهدوء ضمير .

### 5. يجعل الرقابة وفق معايير ومقاييس محددة :

فمن أبرز مزايا التخطيط أنه يوفر المعايير والأدوات التي بها تستطيع قياس التقدم الذي تحرزه .

### 6. قوة دافعة :

فكما أن وضع الرسالة والرؤية والأهداف قد أعطوك الدافع لتقطع طريقك في الحياة ، تجد نفسك حينما تضع خطة واضحة ومحكمة لديك دافع أكبر لسلوك الطريق وتنفيذ هذه الخطة لتحقيق الرؤية فالتخطيط هو خير محفز للمرء حيث يدفعك إلى الأمام، ويقود خطاك إلى أعلى، ويرفع روحك المعنوية ، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.

فالتخطيط يمنحك الفرص لأن ترى الانجازات قبل أن تتحقق في أرض الواقع فهي تتحقق في خيالك وأحلامك وطموحاتك حتى إذا وصلت أنها أصبحت ماثلة أمامك فإن معدل إحراق الوقود الداخلي سيتجاوز مستوياته القصوى حتى يحرك أعظم العقبات ويقطع كبرى المسافات .

وكمثال على ذلك : اكتشف تيري فوكس إصابته بسرطان العظام وهو نوع سريع الانتشار في الجسم حتى غالبا ما يصل إلى الرئتين والكبد والمرارة وكان أمامه طريقان : إما اليأس وانتظار الأجل وإما اكتشاف شيء له مغزى في حياته يمده بالطاقة في حياته فكانت الفكرة .

اختار أن يكون ماراثون الأمل هو تحديه في حياته المتبقية فاختار الجري وسيلة لتحقيق مبالغ طائلة من خلال المشاركة في مباريات للماراثون لاستخدامها في الإنفاق على أبحاث السرطان

فالبرغم من أنه كان لديه ساق واحدة سليمة إلا أنه استطاع أن يجري بالسليمة والاصطناعية وقد بدأ الماراثون عام 1980 وكان يقطع يوميا 26 ميلا تقريبا لتبلغ المسافة التي قطعها 143 يوما فقط 3339 ميلا ، وغدا من خلال ما قام به أن يشيع الأمل في نفوس الآلاف من الأشخاص في جميع أنحاء العالم

**7 . يساعد على انتهاز الفرص :**

أحيانا تكون هناك فرص مستقبلية تنتظر في المستقبل إلا أنها تحتاج إلى إعداد فترة طويلة لها لتكون مستحقا لنيلها وقت ظهورها وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد للاستعداد لاستغلال مثل هذه الفرص بحيث حينما تظهر هذه الفرصة تكون قد استعددت الاستعداد الكافي لانتهازها ، أما إذا تركت الأمور دون تخطيط فقد تأتيك الفرصة ولكنك غير جاهز لها فتضيع منك أثمن الفرص بسبب عدم استعدادك لها مسبقا .

### 8. طريقة عقلانية ومنظمة لصنع القرارات وحل المشكلات :

فلا شك أن التخطيط مهارة عقلية تجعلك تسير وفق منهج في التفكير واضح وعلى خطوات ثابتة راسخة في التحليل والاختيار مما يجعلك تسير في الحياة على وفق مقتضى منهج عقلي ثابت لا على وفق مقتضيات أهواء النفوس وشطحات النزعات البشرية .

### 9. تحقيق الأمن :

ففي ظل التخطيط يطمئن الشخص إلى أن كل الأمور التي تهم قد أخذت في الاعتبار ووضعت في الحسبان ويجعل الشخص في موقف يسمح له بتقدير الظروف في المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة

مفهوم التخطيط ـ أهمية التخطيط ـ مزايا التخطيط ـ مسؤولية التخطيط ـ مقومات التخطيط ـ أنواع التخطيط ـ إعداد الخطة ـ معوقات التخطيط.

**مفهوم التخطيط:**

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

❖ وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[1] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[2] وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[3] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[4] تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

5] تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

6] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

**أهمية التخطيط:**

❖ إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى االهدف بعيد المنال.

❖ وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من فماجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

**مزايا التخطيط:**

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
2. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على

مدى تنفيذ الأهداف.

5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

7. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

8. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

**مسؤولية التخطيط**

[تخطيط طويل الأجل] ـ المستويات العليا ـ رسم السياسيات والأهداف العامة ـ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

[تخطيط متوسط الأجل] ـ المستويات الوسطى ـ ترجمة الأهداف إلى برامج عمل ـ تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

[تخطيط قصير الأجل] ـ المستويات الإشرافية ـ تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

**مقومات التخطيط**

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

**أولاً: الأهداف:.**

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافا

استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

**العوامل الواجب توافرها في الأهداف:.**

[ 1 ] **درجة الوضوح:.**

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:.

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[ 2 ] **القناعة بالهدف:.**

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[ 3 ] **الواقعية في الهدف:.**

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:.

- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.
- أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[ 4 ] **التناسق والانسجام:.**

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[ 5 ] **مشروعية الهدف:.**

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

### [6] القابلية للقياس:-

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء. وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:-

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

## ثانيًا التنبؤ: -

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

### الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:-

1. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
2. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
3. أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
4. غير مكلف: - فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
5. أن يكون واضحًا.

❖ ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

## ثالثًا: السياسات:-

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند

اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

**مهم جداً:.**

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

**رابعًا: الإجراءات:**

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

**خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات:.**

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

**المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها :.**

1. الدقة في تحديد الاحتياجات.
2. الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.
3. تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية.

**تخطيط الاحتياجات من الموارد**

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

**ماهية تخطيط الموارد البشرية:**

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

**. أهمية تخطيط الموارد البشرية:**

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

**من يخطط للموارد البشرية؟**

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين [الشئون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

**. تحليل المطلوب من العمالة:**

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

## أولاً : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة :

### 1. تحديد الوظائف المطلوبة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

### 2. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة :

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل و الأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

### 3. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها :

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانًا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

### 4. تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

### 5. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

### 6. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

### 7. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات،وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضًا أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

### ثانيًا : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة :

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة :

#### 1. تقدير الخبراء والمديرين :

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات،ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

#### 2. نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات :

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها ، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

#### 3. التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج :

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

#### 4. تحليل عبء العمل في المستقبل :

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة ، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد .

## المدير الاستراتيجي

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله عليه وسلم الأهداف وأولوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقًا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطًا شاملاً لمجالات الحياة كافة.

والتخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالبيئة الخارجية وخصوصًا السياسية، والسياسة في الإسلام تتميز بالاستقرار لأنها سياسية شرعية، وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها.

- يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الجيش حيث كان تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت كلمة 'استراتيجية' إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريبًا، فالاستراتيجية: هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

كما أن الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضاء المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.

ـ والإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالعميل والبيئة.

ـ والإدارة الاستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

ـ فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجيًا لمواجهته.

**الفكر الاستراتيجي:**

ـ ويعتمد الفكر الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتغيير عن آرائهم.

**تعريف الإدارة الاستراتيجية:**

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

**أهداف الإدارة الاستراتيجية:**

1. تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

4. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

7. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

8. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

10. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

**تعريف بعض المصطلحات:**

**1.الرؤية:** Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

**2.رسالة المنظمة:** Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيًا . ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية..

**3.الفرص والتهديدات:**

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيًا عليها.

والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلبًا.

وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

**4.نقاط القوة والضعف:**

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

### 5. البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

### 6. البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

### 7. الاستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

### 8. السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

### الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

### 1. العولمة:

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

### 2. الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجيًا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

### 3. زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

### 4. نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

### التحديات الاستراتيجية:

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة استراتيجية.وأهم هذه التحديات:

### 1. ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

### 2. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

### 3. تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

### 4. ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

### 5. الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

### 6. ازدياد أهمية الاستراتيجية:

بات واضحًا أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

### خطوات الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عمومًا فكرًا استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

**تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:**

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

**وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:**

1. مرحلة التصميم.
2. مرحلة التطبيق.
3. مرحلة التقييم.

**أولاً: مرحلة التصميم:**

- ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

**ثانيًا: مرحلة التطبيق:**

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين

بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

**ثالثًا: مرحلة التقييم:**

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

**أنواع القرارات في المنظمات:**

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها

التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يتملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

استراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية

**الخلاصة:**

الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الاستراتيجية علم وفن ،ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.



# الفصل الرابع

# تدريب موظفيك

## التدريب

يقول روبرت كرتيندون: (إن موضوع تدريب الموظفين في القرن الواحد والعشرين موضع تتسع رقعته إلى حد يصعب تغطيته في كتاب واحد، فإن كل المديرين يودون تدريب أي شخص بسرعة للإسراع بالتوظيف الكامل داخل وحدة العمل الفعال، ويريد المديرون أيضًا أن يشعر الموظف بالراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد، وهذا ما اعتاد أن يفعله المديرون)، لهذا فنحن ـ عزيزي القارئ ـ وإن كنا قد تكلمنا عن التدريب وأهميته.

1. مسؤولية التدريب.
2. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح.
3. أنواع التدريب.
4. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

**أولًا ـ مسؤولية التدريب:**

يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

| المديرون التنفيذيون | إدارة الموارد البشرية |
| --- | --- |
| • تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.<br>• تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهم.<br>• تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.<br>• التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.<br>• تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.<br>• المشاركة في جهود التدريب والتطوير. | • تصميم نظام متكامل للتدريب.<br>• التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.<br>• الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلي منها.<br>• الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد.<br>• تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.<br>• التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.<br>• نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب. |

ويقول الدكتور زكي محمود هاشم: (ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسئولية عن التدريب باعتبارها مسئولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين في كافة المستويات الوظيفية).

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤل عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسة المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي

يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضًا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

فليست مسئولية التدريب على المنظمة فقط ولكنها مشتركة بين المنظمة والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسئولية.

**ثانيًا. أنواع التدريب:**

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هي أنواع التدريب:

| مرحلة التوظف | نوع الوظائف | المكان |
|---|---|---|
| • توجيه الموظف الجديد.<br>• التدريب أثناء العمل.<br>• تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.<br>• تدريب بغرض الترقية والنقل. | • التدريب المهنى والفنى<br>• التدريب التخصصى.<br>• التدريب الإداري | • داخل الشركة.<br>• خارج الشركة.<br>• في برامج حكومية. |

**أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:**

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسيه لسنوات عديدة قادمة.

2. التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانًا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرًا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، لذلك عليه أن يتلقى التديب مباشرًا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

4. التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود إحتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

**أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:**

1. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

2. التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

3. التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أوالوسطي أو العليا.

**أنواع التدريب حسب مكانها:**

1. التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواءً بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على

الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2. التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءًا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3. برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانًا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

**ثالثًا. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح:**

وإن كنا قد تعرفنا على أنواع التدريب، فما علينا الآن إلا أن نتعرف على كيف يكون هذا التدريب ناجحًا، حيث ينبغي أن تتوافر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، وهذه الخصائص هي:

1. **أن يكون التدريب نشاط مستمر:**

إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين الجدد فقط، ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك، فهو مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر، فهي تتوسع وتتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصفة مستمرة، إذًا فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية.

### 2. التدريب نظام متكامل:

أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدي، كما أنه متكامل من ناحية أنه لكي يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة له من معدات، وأفراد وورش وقاعات تدريب ... إلخ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل في اكتساب الافراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة، ويلي ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

### 3. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي من ناحية مادة التدريب، طريقة التدريب، مكان وزمان التدريب ... إلخ، هذا يعني أن اسلوب التدريب الناجح في وقت ما بظروف معينة لا يعني بالضرورة، نجاح ذلك الأسلوب في ظروف ووقت مختلفين، ويستلزم ذلك التغير في النشاط التدريبي.

### 4. التدريب نشاط إداري وفني:

فهو نشاط إداري حيث يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي، وهو نشاط فني حيث يحتاج متخصصين في تقييم البرامج التدريبية، وفي تحديد أسلوب التدريب وفي اكتشاف الحاجة للتدريب وفي تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط إداري وفني.

### رابعًا. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

يقول الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (إن التدريب يلعب دورًا مؤثرًا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عمومًا في مواجهة الشركات اليابانية وما ترتب على ذلك من إنخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال: تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولارًا للعامل في السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولارًا للعامل في السنة في مجال التدريب، ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة في الولايات المتحدة وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورًا حاكمًا في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، على سبيل المثال تنفق شركة "زيروكس" 125 مليون دولار على التدريب كل عام بالإضافة إلى نسبة 2.5٪ من المبيعات، وقد ساعد هذا الاستثمار في التدريب الشركة على استعادة مركزها الريادي في مجال تصوير المستندات من اليابانيين، كذلك فإن شركة "موتورولا" تخصص ما بين 3.5 -5٪ من إجمالي أيام العمل في السنة لكل موظف لأغراض التدريب.

**والسؤال:** لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة ببساطة تكمن في أن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة، والتحدي التكنولوجي، والتحدي التنافسي، والتحدي الثقافي والاجتماعي، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة).

**وأخيرًا** نختم يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (هناك مسؤولية الفرد عن تنمية قدراته ذاتيًّا، فهناك فرق بين التدريب الرسمي الذي هو مسئولية الإدارة وبين التنمية الذاتية التي هي مسئولية الموظف نفسه، حيث يقع عليه عبء تنمية قدراته ومعارفه ومهاراته بجهود فرديه وبمبادرات شخصية منه كالقراءة الحرة أو حضور الندوات العامة أو غير ذلك من أساليب التنمية الشخصية)، فيقول روبرت كرتيندون: (التدريب مسؤوليتك وليست مسؤولية الشركة).

(يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه).

فمرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين، لهذا سوف نتعرف عزيزي القارئ في هذا المقال على **العناصر التالية:**

1. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي.
2. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
4. المتابعة اليومية للبرنامج.

### أولًا ـ أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي:

لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي يجب مراعاة تطبيق مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج، باعتبار أن التدريب هو في أساسه محاولة لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات وخبرات جديدة نافعة لهم، أو محاولة للتأثير في اتجاهاتهم عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة، ومن مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التدريبي، **المبادئ الهامة التالية:**

1. **الحاجة:** ونعني بذلك وجود حاجة لدى المتدرب تدفعه إلى حضور البرنامج التدريبي لاكتساب خبرات جديدة نافعة، فوجود الحاجة أو الدافع أمر لازم وضروري حتى يتم التعلم، ويؤكد ذلك أهمية استثارة دوافع المتدربين عن طريق ربط التدريب بتحقيق أهداف ينشدها المتدرب، وحاجات يسعى لإشباعها، مثال ذلك حاجات تحقيق الذات والاعتبار والتقدير والإنجاز وغيرها.

2. **المشاركة:** فمشاركة المتدربين تُسهِم في دعم العملية التدريبية بجعلهم يتعلمون بدرجة أسرع، ويحتفظون بما تعلموه لفترة أطول.

3. **الممارسة:** فهي تُسهِم في طبع الأفكار والمعلومات الأساسية في أذهان المتدربين، وتزيد من فرصة حدوث الاستجابات الصحيحة لديهم.

4. **ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب:** وبذلك يكون للتدريب معنى وهدف للمتدرب، ويُحفِّزه على متابعة الاجراءات والأسس الصحيحة للأداء.

5. **مراعاة الفروق الفردية:** فأسلوب التدريب الأفضل هو ذلك الأسلوب الذي يتفق مع قدرات المتدربين، ويتلاءم مع الفروق الفردية بينهم في القدرات والاستعدادات ومستوى الذكاء وغيرها من أوجه الفروق الفردية.

6. **التحويل**: فالمتدرب لابد أن يُحوِّل أو ينقل بسرعة ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي إذا كان التدريب يتم على حالات ومواقف مماثلة لمواقف وظروف العمل الحقيقية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب.

7. **المعلومات المرتدَّة:** حيث يتم تزويد المتدربين بمعلومات دقيقة عن مدى تقدمهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى توفيق وتكييف سلوكهم في البرنامج التدريبي؛ لتحقيق أقصى قدر من التعلم بأسرع وقت ممكن، وبصفة عامة فإن تقارير التقدم التي توضح مدى تقدم المتدرب، تسهم في سرعة وفعالية التعلم.

8. **التعزيز:** ويعني ذلك تعزيز أثر الجهود التدريبية عن طريق مدخل الإثابة لمن حضروا برامج تدريبية، مثال ذلك إعطاؤهم منحًا مالية أو منحهم أولوية عند الترقية أو منحهم شهادات تقدير أو منحًا دراسية أو غير ذلك من صور التدعيم الإيجابي والتشجيع والتحفيز على التدريب.

### ثانيًا. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضع، ومدى تعقده، وأيضًا حسب مستوى المتدربين أنفسهم.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي:

| الوقت المحدد | الأساليب التدريبية |
|---|---|
| ساعة ونصف | محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع |
| ساعة ونصف | حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين |
| نصف ساعة | عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع |
| نصف ساعة | حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع |

**ثالثًا. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:**

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليًا بالمنظمة، وهو ما يُعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيًا في مراكز تدريب متخصصة، **وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان وهما:**

1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفِّره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة، ومدى توافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلًا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

وينصح الدكتور حامد بدر فيقول: (يُفضِّل أن يتم التدريب الإداري خارج المنظمة حتى لا تُعطل الأعباء الإدارية للمديرين من مواصلة البرنامج التدريبي،

وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مكان التدريب، حيث أن بعض طرق التدريب مثل لعب الأدوار والمحاكاه تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة، وبالتالي يتم إجراء التدريب في مكان به هذه التجهيزات).

أما عن التدريب داخل حجرة التدريب فيقول الدكتور أحمد ماهر: (يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المُدرِّب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة)، ويوضح الجدول التالي بعض النماذج شائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب.

| |
|---|
| الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديموقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يُمكِّن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وما يشابهه من أساليب. |
| نصف دائرة تتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب، ويناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب. |
| المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين، وكل جانب من المائدة يمكن أن يُمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويُعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد، ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية. |

| |
|---|
| المائدة على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل أنه لا يُسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويمثل الشكل توفيقًا بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معًا، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معًا. |
| اشتقاقًا من الشكل الدائرة المربعة، نرى أن المائدة المستطيلة يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميلة في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مُدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول. |
| يقدم شكلًا وتقليدًا لصفوف الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات، ويتيح هذا الشكل سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين في حل التمارين. |

**رابعًا ـ المتابعة اليومية للبرنامج:**

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضًا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

**وأخيرًا:**

(إنه لمن المهم أن تهتم إدارة الموارد البشرية في الشركات بتدريب الموظفين)، فما على إدارة الموارد البشرية إلا أن تساعد موظفيها بإعانتهم بالتدريب المستمر حتى يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية، وهذا ما يُحقق لتلك المؤسسة النجاح الدائم.

يقول الدكتور أحمد ماهر: (التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم؛ بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كان هناك ضرورة للتدريب حيث إنه إيضًا وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة)، لهذا سوف نتناول ـ عزيزي القارئ ـ في هذا المقال كيف تتعرف على حاجة المنظمة من التدريب، **وذلك من خلال عناصر المقال وهي:**

1 - معنى الحاجة إلى التدريب.

2 - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب.

3 - تحديد هدف التدريب.

**أولًا ـ معنى الحاجة إلى التدريب:**

(تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويعاني منها أداء الأفراد).

(إذا كانت قدرات الأفراد مقبولة ولكن هناك ضعف في إنتاجية المنظمة؛ فهذا يعني أن سبب ضعف الانتاجية قد يرجع لأسباب أخرى غير

قدرات الأفراد، وتظن بعض المنظمات أن التدريب هو العلاج السحري لجميع مشاكل المنظمة؛ إلا أنه يجب أن يكون التدريب مبررًا وهو ضعف قدرات الأفراد).

ويحلل الدكتور زكي محمود هاشم الاحتياجات التدريبية بأنها: (هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعًا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر.

ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء، بينما في المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين وتوجيههم، أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل).

فيجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب، إنما التدريب ما هو إلا وسيلة مساعدة للأفراد؛ حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد.

**ثانيًا ـ أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:**

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، **وذلك عن طريق أسلوبين هما:**

**أ - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:**

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

| السبب | التأثير |
| --- | --- |
| الترقية | تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة. |
| النقل | يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة. |
| تقييم الأداء | يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقًا لمعايير التقييم. |
| برامج تخطيط المستقبل الوظيفي | عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا. |
| الإدارة والأهداف | يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة. |
| الرقابة على الجودة | إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم. |
| الشكاوى | إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم. |
| القيام بمهام خاصة | إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه. |
| التناوب الوظيفي | إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال. |

هذه بعض الأمور التي تحدد إحتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

**ب - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:**

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الآخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الآخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضًا إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

**ثالثًا. تحديد هدف التدريب:**

بعدما حددنا الحاجة إلى التدريب فالآن علينا أن نتعرف ما هو الهدف من التدريب، حيث يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها).

ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور عديدًا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، مثال ذلك الأهداف التالية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب وإتجاهات وإكسابه قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أومواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

**كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي:**

1 - أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

2 - أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات).

ويقول ميشيل أرمسترونج: (يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث).

(تحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجه كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب).

**والآن عليك عزيزي القارئ أن تجاوب على الأسئلة التالية حتى تحدد حاجة منظمتك للتدريب:**

ما هو الهدف من التدريب؟

هل الأفراد في حاجة إلى التدريب؟ من هم هؤلاء الأفراد بالتحديد؟

هل هناك تطوير في المنظمة قد يساعد في ذلك التدريب، كأن يكون هناك آلات جديدة أو منتجات جديدة؟

كيف تختار وتعين موظفيك؟

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب التي تكلمنا عنها في المقال السابق، فبعد أن تم جذب عدد من الموظفين لشغل الوظيفة، يتم التصفية بينهم واختيار الأنسب منهم، يقول الدكتور عادل محمد زايد: (تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها)، فنحن - عزيزي القارئ - على موعد في هذه المقالة مع كيفية اختيار موظفيك.

**أولًا. ما هو الاختيار؟**

يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة).

عن اختيار الموظفين: (هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة).

فيقصد بالاختيار والتعيين أنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيدًا لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

### ثانيًا. أهمية عملية الاختيار:

1 - تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.

2 - تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.

3 - ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلًا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.

4 - تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلًا.

5 - الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

6 - يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرًا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

7 - ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

## ثالثًا. ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

### 1 - مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معينًا من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

### 2 - الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرًا سهلًا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرًا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

### 3 - الصفات البدنية "الجسمانية":

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والإناقة في الملبس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

### 4 - الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الإجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضًا العمر.

## رابعًا. مراحل عملية الاختيار:

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموراد البشرية وعملية الاستقطاب، لذلك تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة؛ حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي:

### المرحلة الأولى: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا ينطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية: شرط ( الجنسية - حسن السير والسلوك - عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص - عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة - اجتياز الاختبارات الوظيفية - اللياقة الصحية).

### المرحلة الثانية: طلب التوظيف:

يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، ويكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات

في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل").

**المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف:**

يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر: (تستخدم الاختبارت كإحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

1 - **اختبارات الذكاء:**

تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخدامًا، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية مايلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.

2 - **اختبارات شخصية ونفسية:**

تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلًا هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة ...إلخ أو أنواع الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره.

### 3 - اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء":

يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

### المرحلة الرابعة: المقابلات:

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحُكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية:

| نوع المقابلة | نوع الأسئلة | الاستخدامات |
| --- | --- | --- |
| غير المخططة | تحدد الأسئلة خلال المقابلة. | يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه. |
| المخططة | قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين. | يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن |

| | | المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق. |
|---|---|---|
| **المختلطة** | خليط من الاسئلة المخططة والغير مخططة. | مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات. |
| **السلوكية** | أسئلة عن واقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها. | تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية. |
| **المواقف الصعبة** | مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح. | تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية، خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة. |

**المرحلة الخامسة: الكشف الطبي:**

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

(عند الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية يتم الاعتماد على معايير من أهمها: التعليم، والخبرة، والصفات الشخصية، والصفات البدنية، والمعرفة السابقة)، فعليك ـ عزيزي القارئ ـ إن كنت مديرًا أن

تتأكد فيمن تعينهم أن يتحلوا بهذه الصفات، أما إن كنت تبحث عن وظيفة فأنت أمام المعايير التي يبحث عنها المدراء، فاجتهد في تحصيلها حتى تكون ناجحًا في حياتك.

(تتوقف جودة عملية استقطاب الموظفين إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة، غير أننا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصادر إلى نوعين أساسين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب"، هذا عزيزي القارئ ما سنتناوله في هذا المقال، **وإليك عناصر المقال:**

1 - مصادر الاستقطاب.

2 - تقييم الاستقطاب.

**أولًا. مصادر الاستقطاب:**

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئيًّا على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها، فعلى سبيل المثال، من المرجح أن تتم قراءة إعلان في جريدة متخصصة بالشأن الاقتصادي عن طلب أحد الهيئات والذي تبحث فيه الهيئة عن وظيفة محلل اقتصادي للعمل بإدارة البحوث بها، أما لو تم نشر هذا الإعلان في جريدة رياضية مثلًا فبالتأكيد لن يكون هذا من المناسب، وستجد الاستجابة ضعيفة لإعلانها.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة؛ وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يلي عرضًا موجزًا لهذه المصادر:

### 1. المصادر الداخلية:

(تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساسًا في العاملين الحاليين بالمنظمة، حيث يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم، سواءً كانوا في نفس إدارتهم وأقسامهم أو في إدارات وأقسام أخرى بالمنظمة، أو للتحرك الرأسي بالترقية لوظائف ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية).

وقد يتم حصر الأفراد الذين ستوجه الجهود لاستقطابهم للتقدم للوظائف الشاغرة عن طريق مراجعة سجلات العاملين في المنظمة أو كشوف الأقدمية أو غير ذلك من المصادر، (المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتي يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة).

**ومن أهم هذه المصادر ما يلي:**

**أ. الترقية:**

ويلجأ المدير إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

**ب. الإعلان الداخلي:**

تستخدم العديد من المنظمات لوحة الإعلانات الداخلية للإعلان عن الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

**ج. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:**

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، وغير المتوفرة بكثرة، خاصة في التخصصات التقنية أو الفنية الدقيقة.

### 2. المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضًا سوق العمل، وذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العمالة، وفيما يلي عرضًا موجزًا لأهم المصادر الخارجية:

#### أ. الإعلان:

من الملاحظ أن هناك تركيزًا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تُقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة.

أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

#### ب. مكاتب التوظيف:

تساهم مكاتب التوظف على كافة أنواعها، سواءً كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وعلى سبيل المثال تقوم بهذه المهمة مكاتب وزارات القوى العاملة أو وزارات التشغيل في عدد من الدول العربية.

#### جـ. المدارس والكليات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

### د. توصيات العاملين الحاليين:

وذلك عندما يُسأل العاملون الحاليون عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد، فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الأفراد، وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه، وبالتالي يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين.

### هـ. المتقدمين العرضيين:

ونعني به الأسلوب الذي تشكل فيه طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد مصدرًا هامًا للأفراد، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

### و. الوسائل الإلكترونية:

تستفيد العديد من المنظمات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في مجال الاستقطاب، ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، ففي الولايات المتحدة وحدها توجد نحو 160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات، وتساعد هذه الإدارة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن.

وفيما يلي جدول مقارنة بين مزايا وعيوب كل من نوعي الاستقطاب الداخلي والخارجي:

| | المميزات | العيوب |
|---|---|---|
| المصادر الداخلية | • تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، حيث يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.<br>• التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظرًا لتوافر المعلومات عن الأداء.<br>• وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.<br>• رفع الروح المعنوية للعاملين.<br>• انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.<br>• تنمية الولاء التنظيمي؛ بحيث يدرك العامليين الحاليين تقدير الإدارة لقدراتهم وكفاءتهم وتفضيلهم لشغل الوظائف الأعلى الشاغرة بالمنظمة. | • عدم إتاحته الفرصة لدفع دم جديد في المنظمة بمعنى استقطاب أفراد من خارج المنظمة ذوي خلفيات وخبرات ووجهات نظر أوسع، وخاصة إذا لم يتوافر بالمنظمة أفراد لهم خصائص وقدرات من النوع المطلوب.<br>• قد يؤدي إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.<br>• استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء. |

| | | |
|---|---|---|
| | • الشعور بالأمن بدرجة أكبر مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على زيادة وتحسين إنتاجيتهم لتأهيل أنفسهم للترقيات.<br>• معرفة ودراية العاملين الحاليين بظروف وأوضاع وسياسات المنظمة. | |
| • احتمالية التسبب في هبوط معنويات العاملين بالمنظمة نتيجة تقييد ترقياتهم لوظائف أعلى وتفضيل ترشيح أفراد من خارج المنظمة لشغلها.<br>• عدم معايشة أفراد هذه المصادر الخارجية للاستقطاب لظروف وأوضاع المنظمة مما قد يقتضي وقتًا طويلًا نسبيًا لتحقيق توافقهم وتكيفهم مع المنظمة. | • إتاحة الفرصة لتغذية المنظمة بدم جديد وأفكار جديدة وخبرات متنوعة ووجهات نظر واسعة وخاصة في المواقف التي تتطلب قدرات ومواهب ومهارات إدارية أو فنية عالية غير متوافرة في العاملين الحاليين بالمنظمة.<br>• توفير فرص استقطاب أفراد ذوي كفاءة وخبرة، مما يقلل من جهود وتكلفة التدريب.<br>• استقطاب أفراد في حالة | المصادر الخارجية |

| | | |
|---|---|---|
| | الرغبة في شغل وظائف مؤقته أو للمعاونة في مشروعات معينة أو للمساعدة في مواسم رواج الأعمال، وهو أمر يحقق للمنظمة درجة أكبر من المرونة في عملية التوظيف. | |

وعليه ينصح الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (أن على المنظمة أن توازن دائمًا بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف التي تبحث في شغلها).

**ثالثًا. تقييم عملية الاستقطاب:**

(يتم الحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب بصفة عامة؛ من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها :

- عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.
- عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة، وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للحكم على فعالية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختبار الحقيقي لكفاءة البرنامج يكمن في استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها).

(تسعى عملية الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كافٍ من المرشحين الملائمين؛ بما يكفل اختيار أكثرهم مناسبة لشغل الوظائف في الوقت

المناسب، وإذا نجحت المنظمة في أن تجتذب عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، ولديهم قدرة على الأداء بدرجة ملائمة، ولديهم صورة واقعية عن حقيقة المنظمة وظروفها، ويرغبون في البقاء كأعضاء في المنظمة لفترة طويلة، ولديهم شعور بالرضا عن المنظمة وعن الأعمال التي يؤدونها حيث هي تناسب وتوافق حاجاتهم وقدراتهم واهتماماتهم، فإن ذلك كله يدل على نجاح وفعالية عملية الاستقطاب).

لهذا عزيزي القارئ إذا ما أردت أن تستقطب بعض العاملين لديك عليك أن تعتني جيدًا بمصادرك؛ فإنها ستساعدك لاستقطاب أفراد ذوي كفاءة عالية تنهض بمؤسستك حتى تصل بها إلى النجاح، ولا يمنع ذلك أن تقيم عملية الاستقطاب حتى تستخلص أي المصادر التي تناسبك، وأخيرًا نتمنى لك حسن اختيار أفراد مؤسستك وذلك من خلال عملية الاختبار والتي سوف نتعرف عليها في المقال القادم بإذن الله.

**تنمية الموارد البشرية**

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

- وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

- ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب

المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.

**مفهوم التدريب:.**

'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها'.

ـ القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

**أنواع التدريب:.**

'تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل] والتدريب خارج العمل'.

**أولاً: التدريب أثناء الخدمة:.**

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ـ ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت

تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:-

1. تضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

- وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

**ثانيًا : التدريب الرسمي خارج العمل :**

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

- ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

ـ والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، **ومن أهم هذه الاعتبارات:ـ**

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

**خطوات التدريب:ـ**

ـ وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، **وتبدأ هذه المراحل:ـ**

**1. بتحديد الاحتياطات التدريبية:ـ**

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى: ـ

**2. تصميم لبرنامج التدريب:ـ**

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام

... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

### 3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

# تعريفات ومصطلحات

## تعريف الإدارة الاستراتيجية

| | |
|---|---|
| Sequential Phases of Strategic Planning | مراحل تطور الإدارة لاستراتيجية |
| Three Key Strategic Questions | الاسئلة الاستراتجية الثلاثة الرئيسية |
| Strategic Management Model | نموذج الإدارة الاستراتيجية |

| | |
|---|---|
| Composition of Strategic Management | مكونات الإدارة الاستراتيجية |

| | |
|---|---|
| 1. Environmental scanning | 1. المسح البيئى |
| Definition of Strategic Management | تعريف الإدارة الاستراتيجية |

# قائمة المراجع

## بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها


- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح

- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية ( لأنتوني روبينز )
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل ( كيف تنمي قدراتك العقلية ) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري

- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر

- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل ( ر ).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست

- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد

- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف

- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

❖❖❖❖❖